



CONTROL DE GESTIÓN EN EMPRESAS EDITORIALES

Nati Sánchez
Comisión de Contabilidad de Gestión



CONTROL DE GESTIÓN EN EMPRESAS EDITORIALES

Nati Sánchez
Comisión de Contabilidad de Gestión



ACCID



EL LIBRO

1.Prólogo

2.Introducción

3.Los procesos de edición en las empresas editoriales

- 3.1. Libros de ficción
- 3.2. Libros de no ficción
- 3.3. Libros de texto
- 3.4. Prensa
- 3.5. Prensa digital
- 3.6. Obras de referencia

EL LIBRO

- 4. Clasificación de los costes en las empresas editoriales**
- 5. Problemáticas específicas de estimación de costes en las empresas editoriales**
- 4. Sistemas de cálculo de costes en las empresas editoriales**
- 5. Presupuestación y análisis de desviaciones en las empresas editoriales**
- 6. Diseño de cuadros de mando en las empresas editoriales**

EL SECTOR EDITORIAL



EL SECTOR EDITORIAL

2010

- ✓ CERCA DE 900 EMPRESAS EDITORIALES EN ESPAÑA
- ✓ LA MAYORÍA FACTURAS MENOS DE 600.000 EUROS

2011

- ✓ 2.772 MILLONES DE EUROS
- ✓ LAS EMPRESAS GRANDES O MUY GRANDES FACTURARON EL 63% .
- ✓ 83.258 TÍTULOS, TIRADA MEDIA 3.441 EJEMPLARES Y PRECIO MEDIO 13,87 EUROS

RIESGOS DEL SECTOR EDITORIAL

- ✓ MINIMOS GARANTIZADOS
- ✓ PROTOTIPO: COSTES DE DISEÑO Y PRE-IMPRESIÓN
- ✓ IMPRESIÓN: TIRADA
- ✓ DISTRIBUCIÓN: TRANSPORTES
- ✓ PUNTO DE VENTA: DERECHOS DE DEVOLUCIÓN

RIESGOS DEL SECTOR EDITORIAL

RIESGOS SIN CONTROL DE GESTIÓN

MINIMO GARANTIZADO

PROTOTIPO

IMPRESIÓN

DISTRIBUCIÓN

DEVOLUCIONES

RIESGOS CON CONTROL DE GESTIÓN

MINIMO GARANTIZADO

PROTOTIPO

IMPRESIÓN

DISTRIBUCIÓN

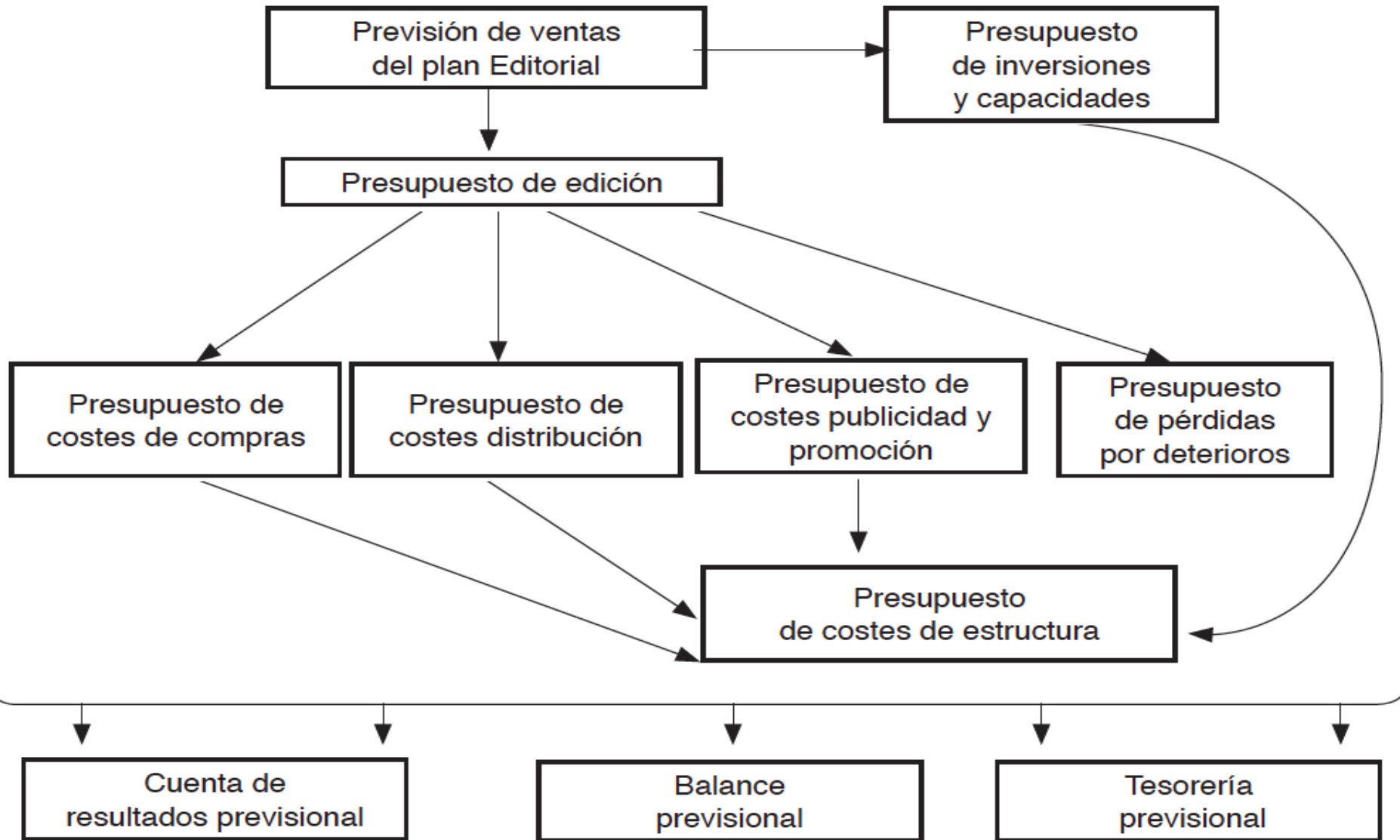
DEVOLUCIONES

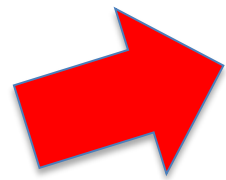


LA PRESUPUESTACIÓN Y ANALISIS DE DESVIACIONES



PRESUPUESTACIÓN Y ANALISIS DE DESVIACIONES





Previsión de ventas
del plan Editorial

Presupuesto
de inversiones
y capacidades

Presupuesto de edición

Presupuesto de
costes de compras

Presupuesto de
costes distribución

Presupuesto de
costes publicidad y
promoción

Presupuesto
de pérdidas
por deterioros

Presupuesto
de costes de estructura

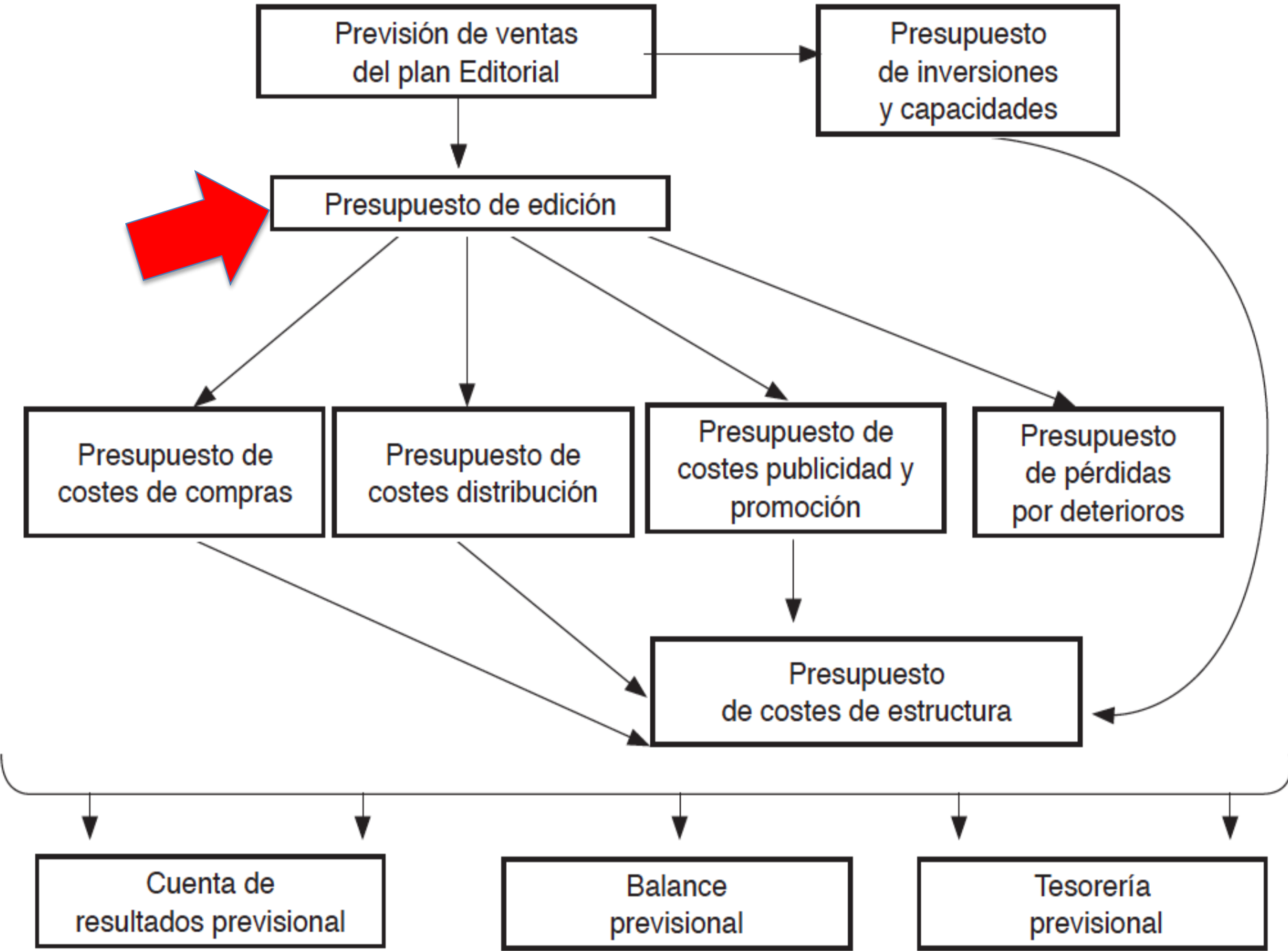
Cuenta de
resultados previsual

Balance
previsual

Tesorería
previsual

PREVISIÓN DE VENTAS

Colección	Obra	Mes 1		...	Mes 12		TOTAL	
		Ejemplares	Importe	...	Ejemplares	Importe	Ejemplares	Importe
<u>Novedades</u>								
Novela								
Colección A	Título 1							
	Título 2							
	Título n							
Ficción								
Colección B	Título 1							
	Título 2							
	Título n							
Etc...								
<u>Fondo</u>								
Novela								
Colección B	Título 1							
	Título 2							
	Título n							
Total								



PLAN DE EDICIÓN

Tiradas de ejemplares previstas							
			Existencias iniciales	Mes 1	...	Mes 12	TOTAL
	Colección	Obra		Ejemplares		Ejemplares	Ejemplares
<u>Novedades</u>	Novela						
	Colección A	Título 1					
		Título 2					
		Título n					
	Ficción						
	Colección B	Título 1					
		Título 2					
		Título n					
	Colección n	Título 1					
		Título 2					
		Título n					
<u>Fondo</u>	Novela						
		Título 1					
		Título 2					
		Título n					
<u>Total</u>							

Previsión de ventas del plan Editorial

Presupuesto de inversiones y capacidades

Presupuesto de edición

Presupuesto de costes de compras

Presupuesto de costes distribución

Presupuesto de costes publicidad y promoción

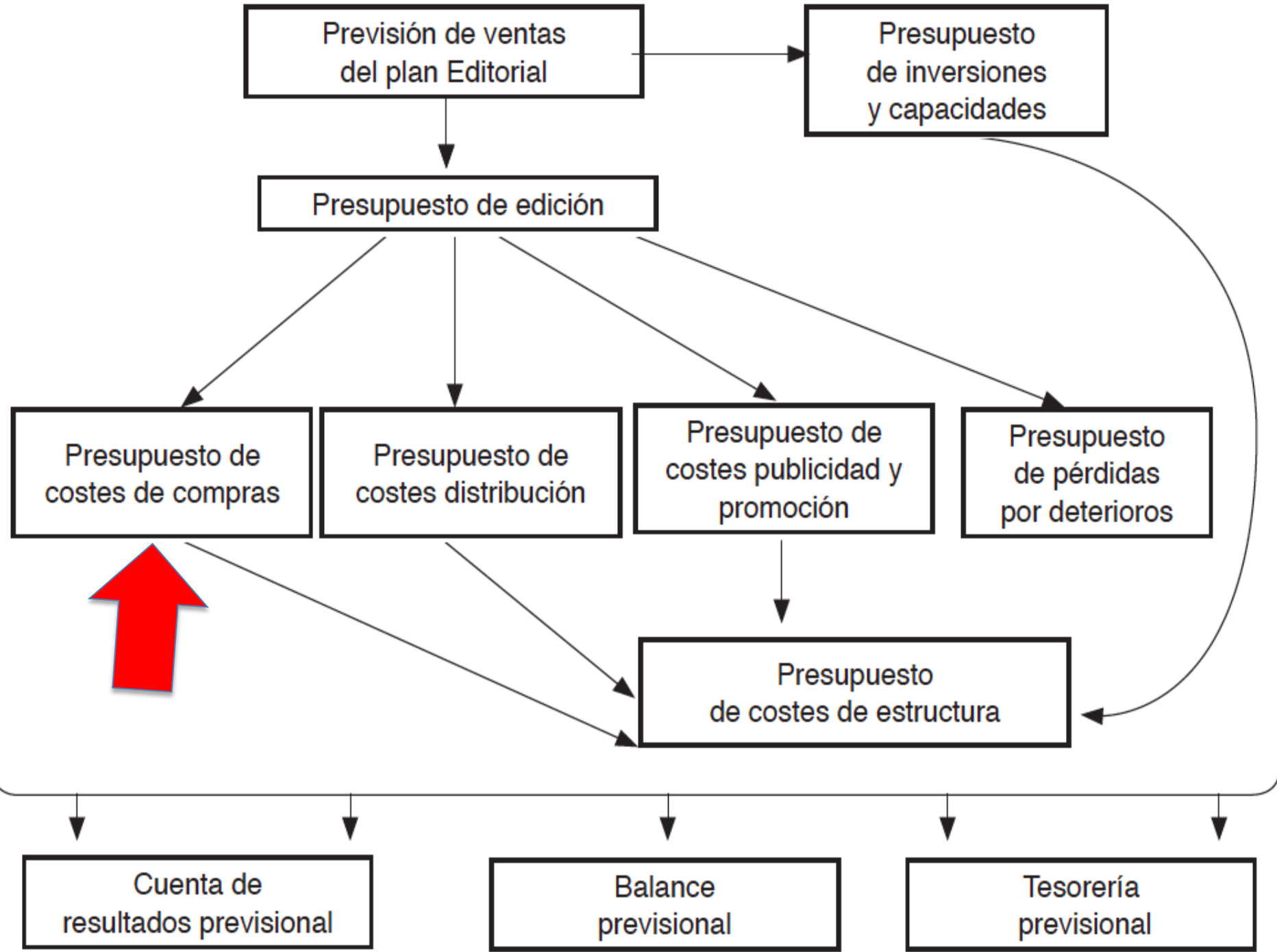
Presupuesto de pérdidas por deterioros

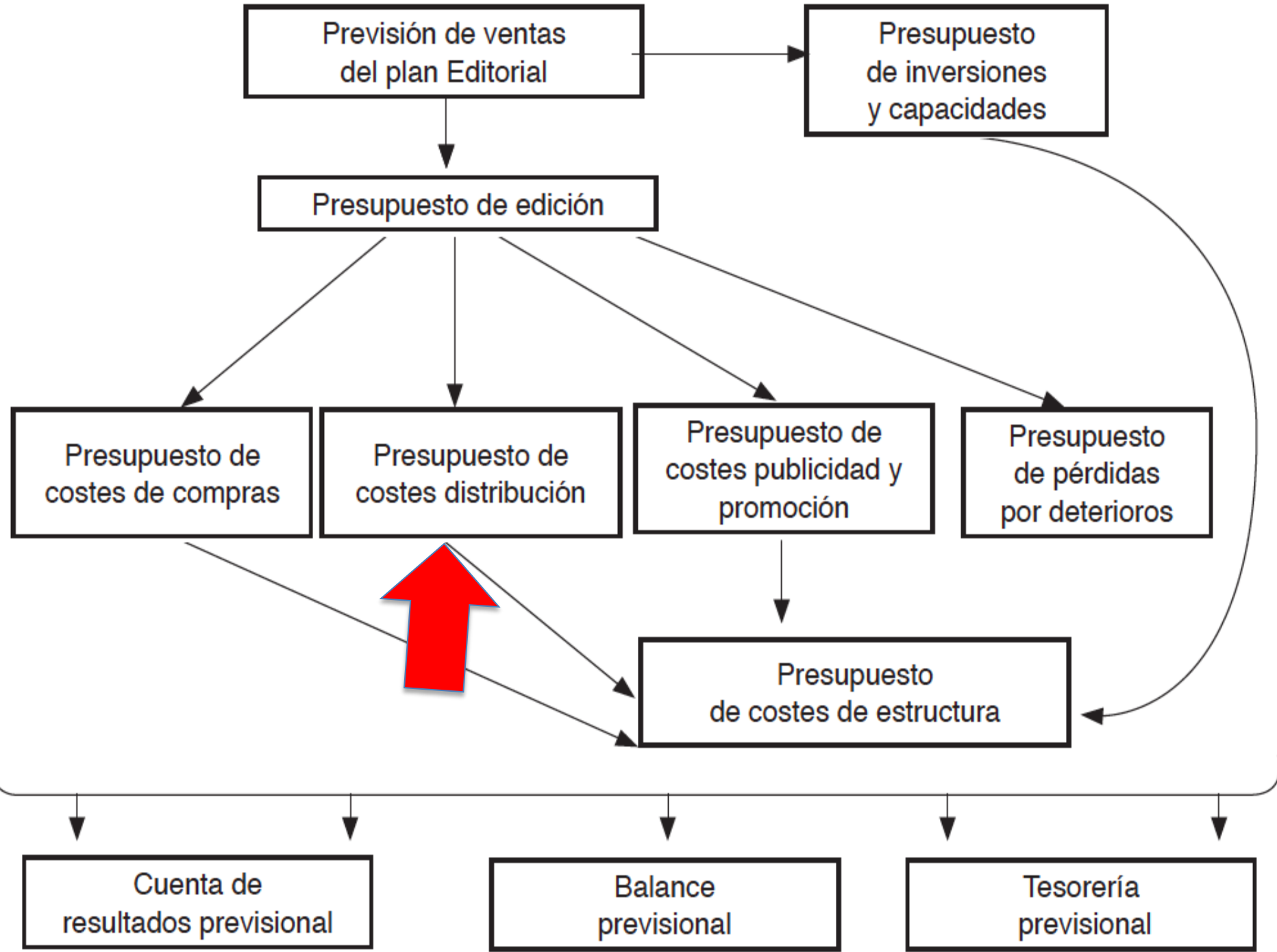
Presupuesto de costes de estructura

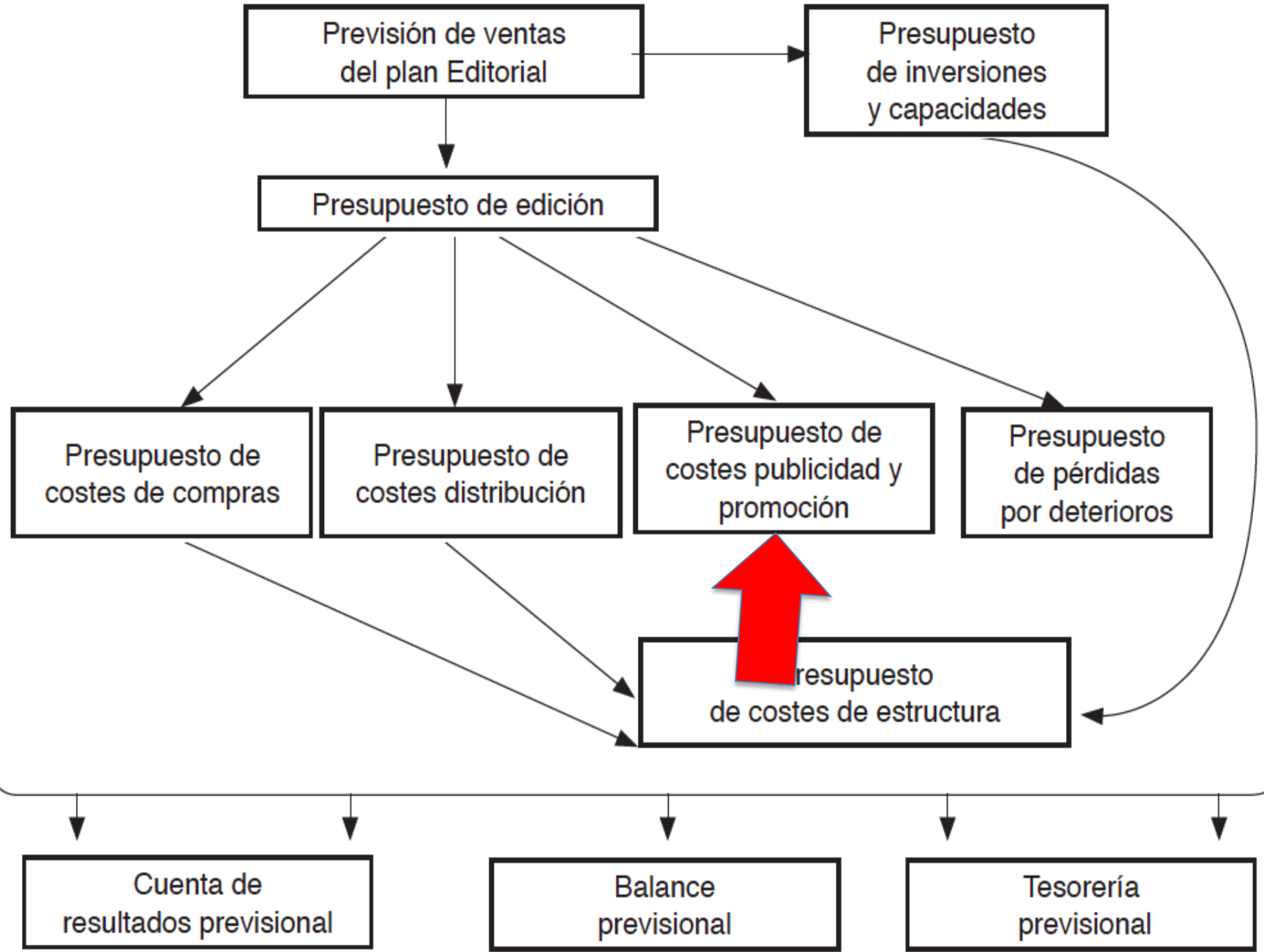
Cuenta de resultados previsional

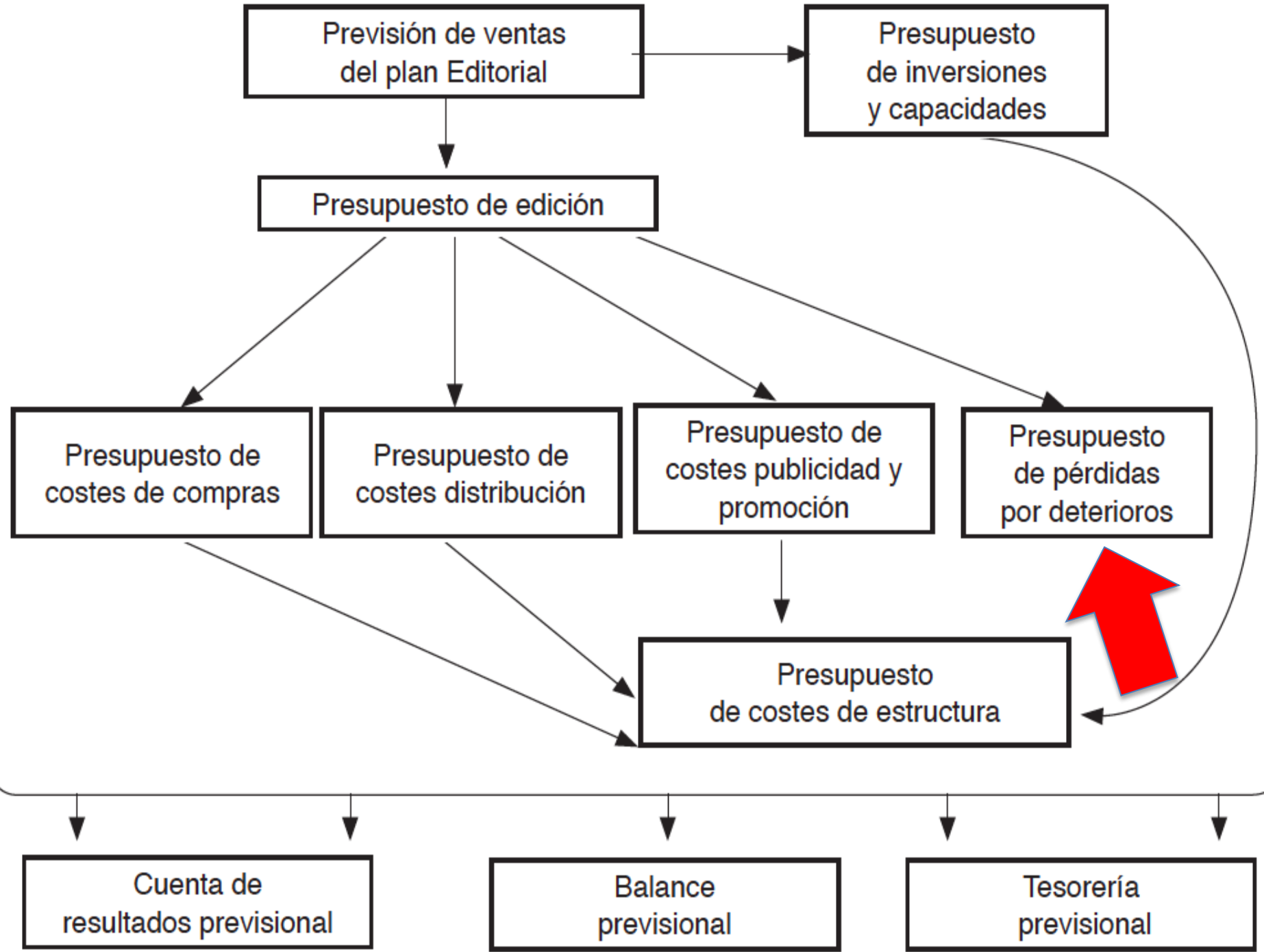
Balance previsional

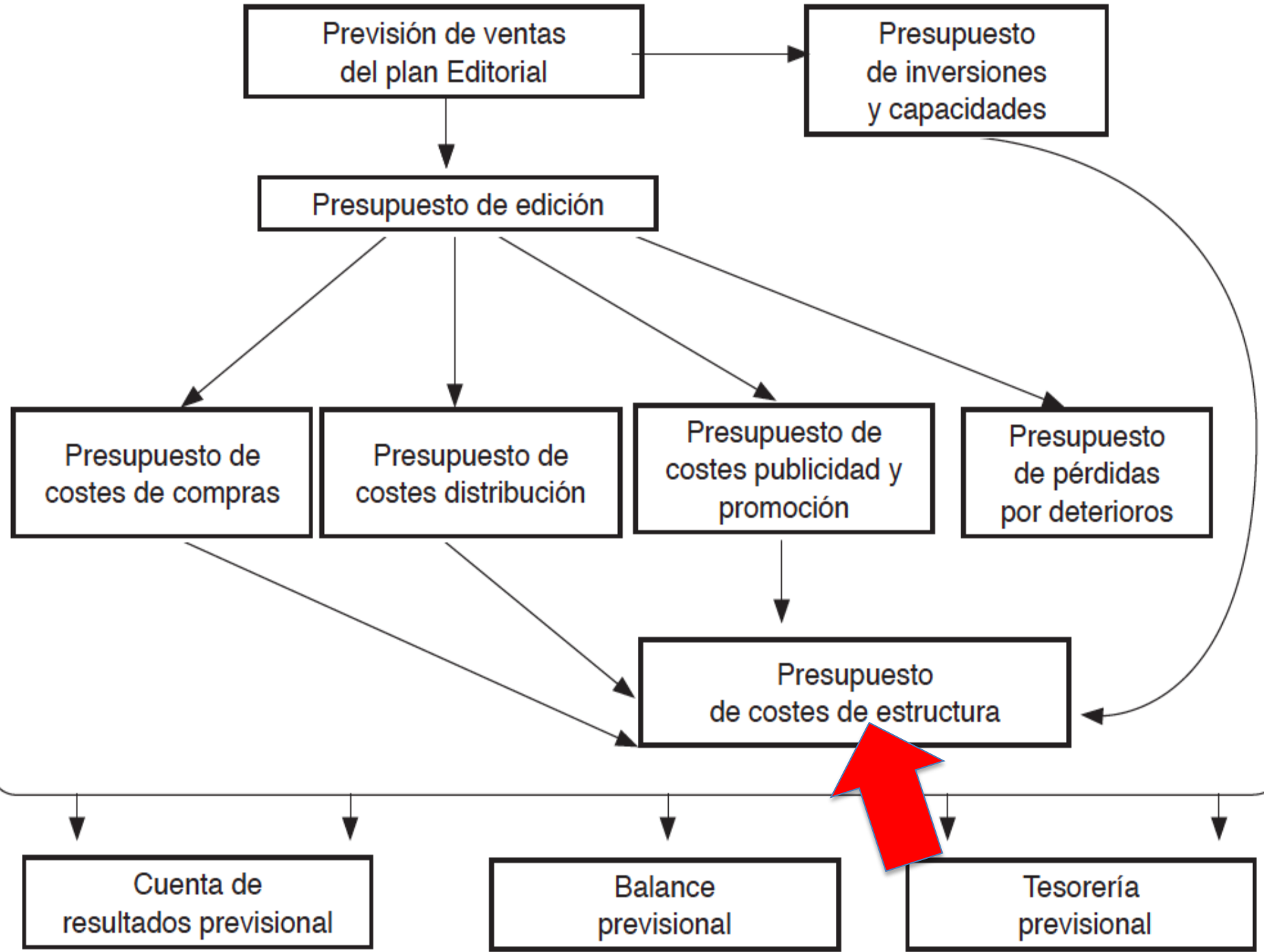
Tesorería previsional





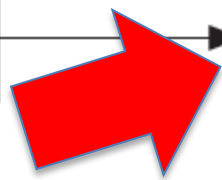






Previsión de ventas del plan Editorial

Presupuesto de inversiones y capacidades



Presupuesto de edición

Presupuesto de costes de compras

Presupuesto de costes distribución

Presupuesto de costes publicidad y promoción

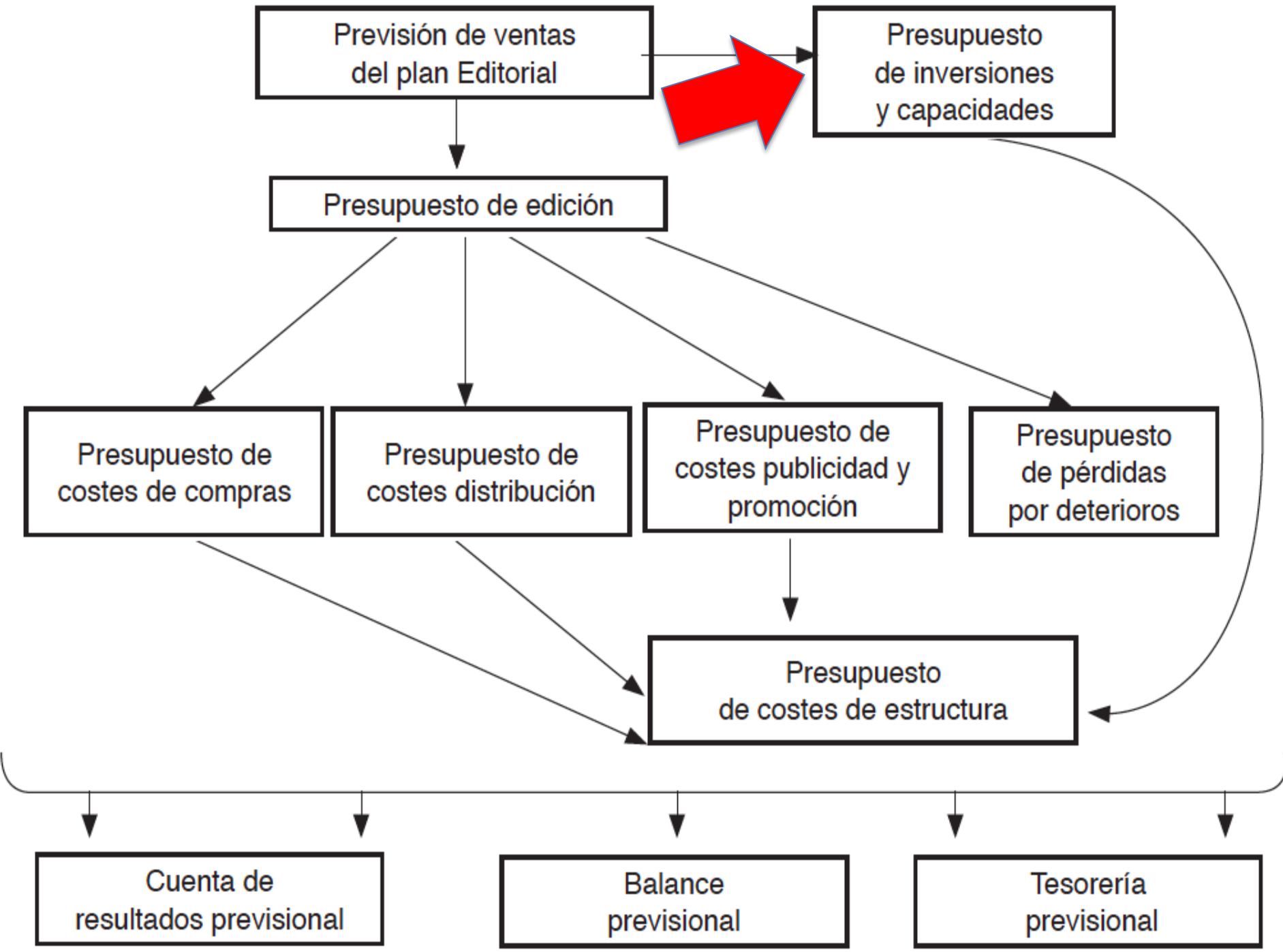
Presupuesto de pérdidas por deterioros

Presupuesto de costes de estructura

Cuenta de resultados previsual

Balance previsual

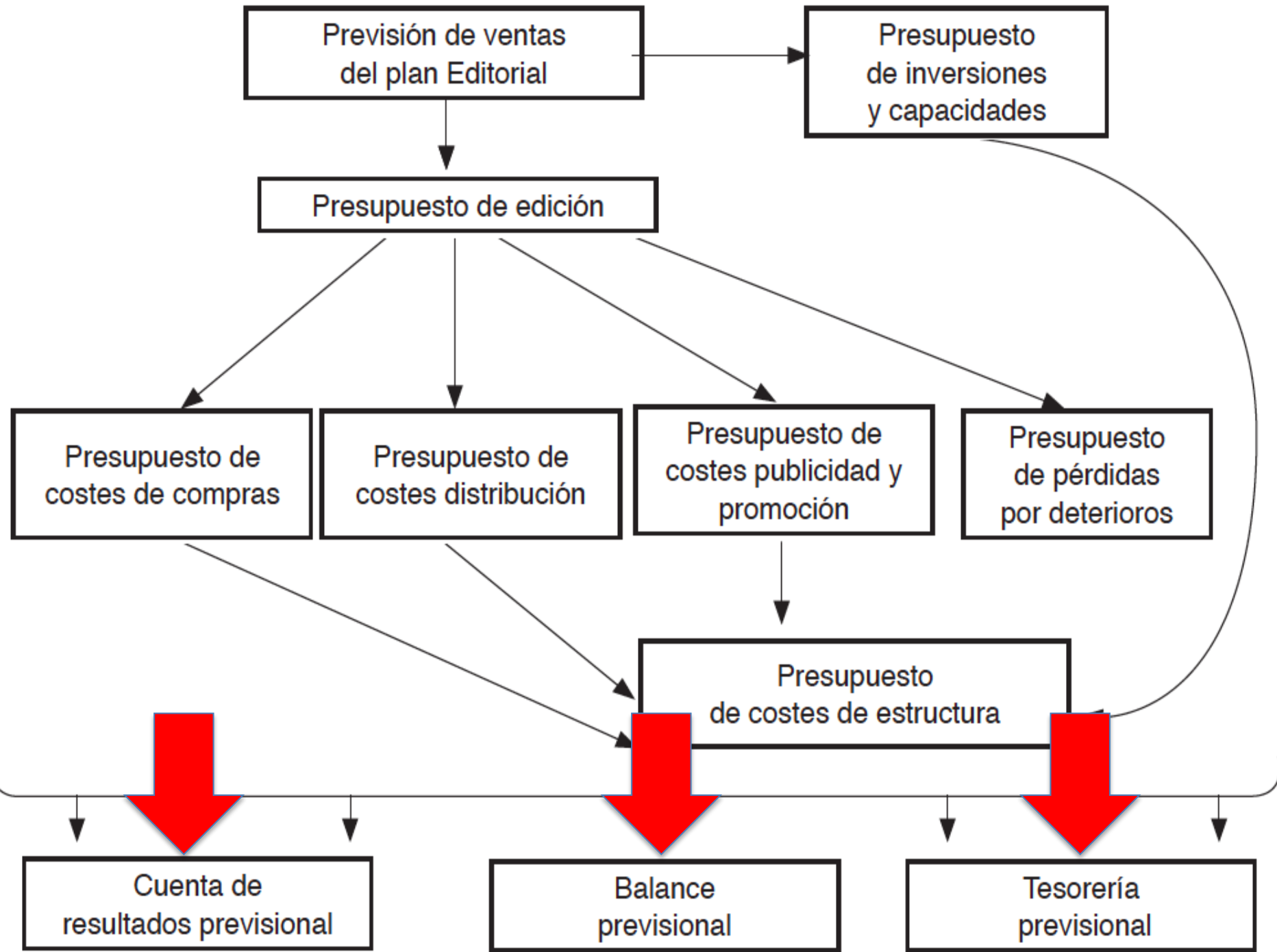
Tesorería previsual





PREVISIÓN DE INVERSIONES

PLAN DE INVERSIONES	Mes 1	Mes 2	...	Mes 12	Total
Mínimos garantizados					
Software					
Hardware					
Mobiliario					
Construcciones					
Apertura nuevos negocios					
...					
Total					



CUENTA DE RESULTADOS PREVISTA

TOTAL EMPRESA	Mes 1	Mes 2	...	Mes 12	TOTAL
VENTAS QUIOSCOS					
VENTAS SUSCRIPCIONES					
VENTAS PROMOIONES					
INGRESOS POR PUBLICIDAD					
SUBVENCIONES					
PATROCINIOS					
OTROS INGRESOS					
TOTAL INGRESOS NETOS					
- PAPEL					
- IMPRESIÓN					
- COSTE MARKETING					
- COSTE DE PERSONAL DIRECTO					
- COSTE PUBLICIDAD					
- COSTE DE DISTRIBUCIÓN					
-DETERIOROS					
MARGEN NETO					
- GASTOS DE PERSONAL					
- GASTOS GENERALES					
- AMORTIZACION INMOVILIZADO					
- SERVICIOS ADMINISTRACIÓN					
- OTROS COSTES					
RESULTADO EXPLOTACION					
+ INGRESOS FINANCIEROS					
- GASTOS FINANCIEROS					
RESULTADOS FINANCIEROS					
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS					
- IMPUESTO SOCIEDADES					
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS					

PLAN DE TESORERIA

PLAN DE TESORERÍA	Mes 1	...	Mes 12	Total
(1) Cobros de explotación				
Cobros por ventas a librerías				
Cobros por cesión de derechos				
(2) Pagos de explotación				
Pagos compras papel				
Pagos de producción				
Pagos a autores				
Pagos de transportes				
Pagos de publicidad				
Pagos de personal				
Pagos de tributos				
Otros pagos				
(a) Flujo de caja de explotación (1-2)				
(3) Otros cobros				
Ampliaciones de capital				
Aumento de préstamos				
Cobros de intereses de inversiones				
Cobros extraordinarios				
(4) Otros pagos				
Pagos de dividendos				
Pagos de inversiones				
Devolución de préstamos				
Pagos extraordinarios				
(b) Flujo de caja de otras actividades (3-4)				
(c) Saldo inicial de caja				
= Saldo final de caja (a+b+c)				

ANALISIS DE DESVIACIONES



✓ VENTAS

✓ TESORERÍA

enero 2013						
L	M	X	J	V	S	D
31	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31	1	2	3

✓ CUENTA DE RESULTADOS Y BALANCE

CUENTA DE RESULTADOS COMPARATIVA

	REAL 11.000 Libros	PREVISTO 10.000 Libros	VARIACIÓN 1.000 Libros
VENTAS NETAS P.V.C.	280.500	260.000	20.500
- COSTES VARIABLES DE EDICIÓN	54.450	50.000	4.450
- COSTES VARIABLES COMERCIALES	111.100	100.000	11.100
- COSTES VARIABLES DE DISTRIBUCIÓN	49.500	50.000	-500
MARGEN BRUTO	65.450	60.000	5.450
- COSTE FIJOS	21.500	20.000	1.500
<u>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</u>	<u>43.950</u>	<u>40.000</u>	<u>3.950</u>

CUENTA DE RESULTADOS COMPARATIVA

	REAL 11.000 Libros	PREVISTO 10.000 Libros	VARIACIÓN 1.000 Libros
Precio unitario de venta	25,50	26,00	-0,50
VENTAS NETAS P.V.C.	280.500	260.000	20.500
Coste unitario de edició	4,95	5,00	-0,05
- COSTES VARIABLES DE EDICIÓ	54.450	50.000	4.450
Coste unitario de comercializació	10,10	10,00	0,10
- COSTES VARIABLES COMERCIALES	111.100	100.000	11.100
Coste unitario de distribució	4,50	5,00	-0,50
- COSTES VARIABLES DE DISTRIBUCIÓ	49.500	50.000	-500
MARGEN BRUTO	65.450	60.000	5.450
- COSTE FIJOS	21.500	20.000	1.500
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	43.950	40.000	3.950

ANALISIS DE DESVIACIONES

- ✓ EN RELACIÓN A LA EDICIÓN DE LIBROS
 - TIRADA MEDIA

- ✓ EN RELACIÓN A LA VENTA DE LIBROS Y MARGENES
 - EJEMPLARES VENDIDOS
 - MIX DE VENTAS DE FONDO VS NOVEDAD
 - MINIMOS GARANTIZADOS

ANALISIS DE DESVIACIONES

- ✓ EN RELACIÓN A LOS COSTES DE COMERCIALIZACIÓN
 - % DE DEVOLUCIÓN
 - % DE COSTES DE LOGÍSTICA
 - % DE COSTES COMERCIALES
 - TIEMPO MEDIO DE ESTANCIA DE LOS LIBROS EN PUNTO DE VENTA.

- ✓ EN RELACIÓN A LOS COSTES DE MARKETING
 - % DE COSTES DE MARKETING
 - ACCIONES DE MARKETING REALIZADAS

CUENTA DE RESULTADOS PRESUPUESTO FLEXIBLE

	REAL 11.000 Libros	PREVISTO 11.000 Libros	VARIACIÓN 1.000 Libros
Precio unitario de venta	25,50	26,00	-0,50
VENTAS NETAS P.V.C.	280.500	286.000	-5.500
Coste unitario de edición	4,95	5,00	-0,05
- COSTES VARIABLES DE EDICIÓN	54.450	55.000	-550
Coste unitario de comercialización	10,10	10,00	0,10
- COSTES VARIABLES COMERCIALES	111.100	110.000	1.100
Coste unitario de distribución	4,50	5,00	-0,50
- COSTES VARIABLES DE DISTRIBUCIÓN	49.500	55.000	-5.500
MARGEN BRUTO	65.450	66.000	-550
- COSTE FIJOS	21.500	20.000	1.500
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	43.950	46.000	-2.050

CUADRO DE MANDO



DIFERENTES NOMBRES QUE RECIBE

- ✓ BALANCED SCORE CARD (BSC)
- ✓ CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)
- ✓ TABLERO DE COMANDO GERENCIAL
- ✓ TABLEAU DE BORD

CARACTERISTICAS DEL CMI

- ✓ COMBINA CORTO PLAZO Y LARGO PLAZO
- ✓ PARTICIPACIÓN DE LOS DIRECTIVOS
- ✓ 4 PERSPECTIVAS

PERSPECTIVAS DEL CMI

- ✓ FINANCIERA
- ✓ CLIENTES
- ✓ INTERNA
- ✓ APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

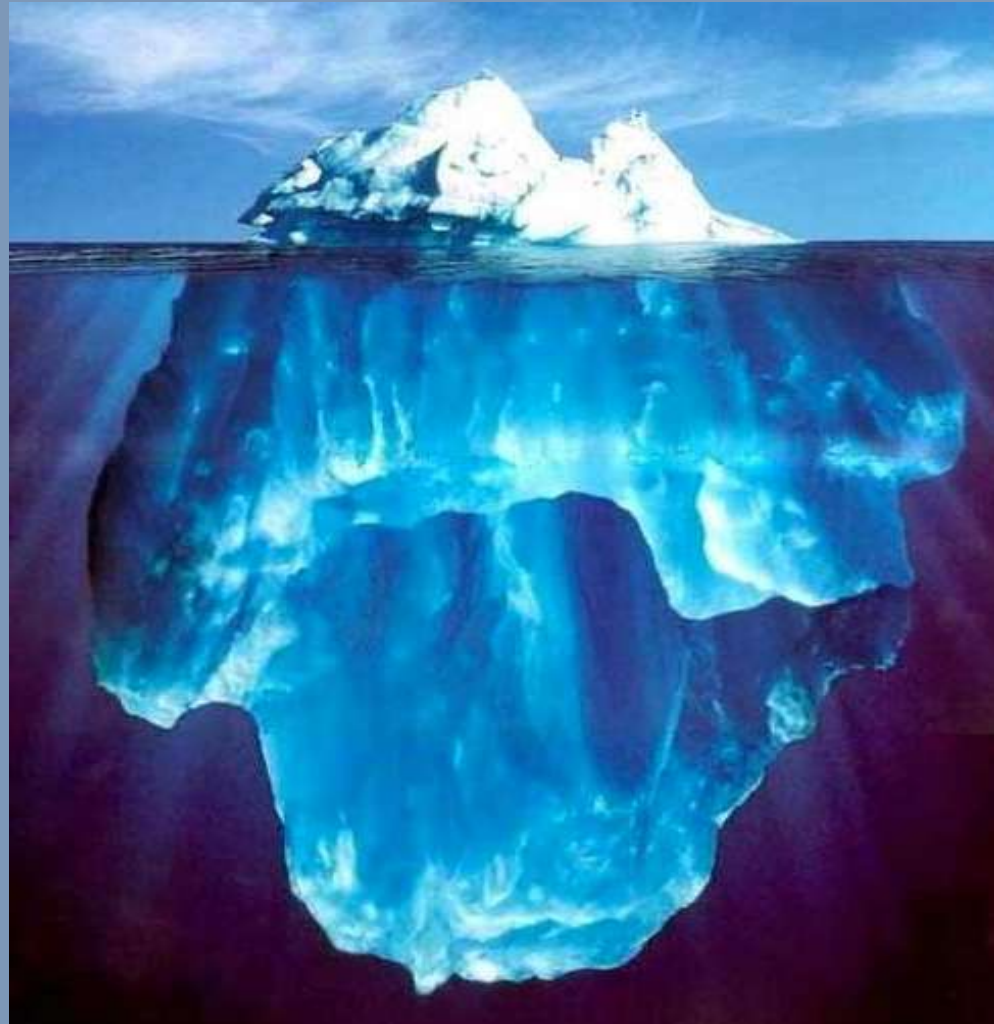
HIPOTESIS DEL CMI



LIMITACIONES DE LAS MEDIDAS FINANCIERAS

- ✓ NO SON COMPATIBLES CON LAS MEDIDAS EMPRESARIALES DE HOY EN DIA.
- ✓ CONDUCIR GUIÁNDOSE POR EL ESPEJO RETROVISOR.
- ✓ TENDENCIA A REFORZAR LOS SILOS FUNCIONALES
- ✓ SACRIFICIO DEL PENSAMIENTO A LARGO PLAZO.

LIMITACIONES DE LAS MEDIDAS FINANCIERAS



¿QUE ES EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

**Herramienta de
Comunicación**

**Sistema de
Información y control**

**Sistema de Mejora
Continua**

**Sistema de
Dirección
Estratégica**

ELEMENTOS DEL BSC

MISIÓN

¿Por qué existimos ?

VALORES

Principios que guían la organización

VISIÓN

¿Que queremos ser ?

ESTRATEGIA

Nuestro plan

BALANCED SCORE CARD

Objetivos, medidas, indicadores, acciones

OBJETIVOS



RESULTADOS ESTRATÉGICOS

ACCIONISTAS

Satisfechos

CLIENTES

Satisfechos

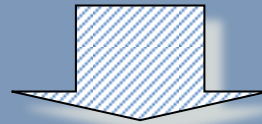
PROCESOS INTERNOS

Eficientes

COLABORADORES

Motivados

EL BALANCED SCORE CARD ES LA SOLUCIÓN



- **PROBLEMAS DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA.**
- **LIMITACIONES DE LAS MEDIDAS FINANCIERA.**

FACTORES CLAVES DE EXITO

Aprendizaje y crecimiento:

- ✓ Incentivos
- ✓ Grupos de mejora y sugerencias de empleados
- ✓ Motivación del personal
- ✓ Satisfacción del personal
- ✓ Absentismo
- ✓ Rotación del personal
- ✓ Formación al personal
- ✓ Inversión en Software

FACTORES CLAVES DE EXITO

Procesos internos:

- ✓ Coste de impresión
- ✓ Coste de derechos de autor
- ✓ Tiempo de edición
- ✓ Vida de un libro
- ✓ Títulos editados
- ✓ Costes de comercialización
- ✓ Rotación de las existencias
- ✓ Plazo medio de cobro de clientes
- ✓ Plazo de pago a proveedores

FACTORES CLAVES DE EXITO

Cientes:

- ✓ Premios literarios
- ✓ Satisfacción de clientes
- ✓ Satisfacción de distribuidores
- ✓ Costes promocionales, publicitarios y comerciales por productos, clientes, zonas y países
- ✓ Ventas por líneas editoriales, canales de venta, mercados
- ✓ Precio de venta
- ✓ Visitas a distribuidores

FACTORES CLAVES DE EXITO

Resultados económico-financieros:

- ✓ Resultados de los centros de beneficios
- ✓ Márgenes por productos, líneas editoriales, zonas...
- ✓ Rentabilidad del activo neto
- ✓ Tesorería
- ✓ Endeudamiento

EJEMPLO DE ASOCIACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y INDICADORES

	Objetivos estratégicos	Indicadores	Valor
Perspectiva financiera	F1 Desarrollo del negocio	Crecimiento de las ventas	Porcentual
	F2 Autofinanciación de la empresa	Beneficio menos dividendo	Euros
	F3 Aumentar la liquidez de la empresa	Tesorería	Ratio (Tesorería/ Pasivo corriente)
	F4 Maximizar Cash flow de la empresa	Flujo de caja	Euros

EJEMPLO DE ASOCIACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y INDICADORES

	Objetivos estratégicos	Indicadores	Valor
Perspectiva del cliente	C1 Adecuar la edición a las preferencias del lector	Índice de devoluciones interanuales	Porcentual
		Libros exitosos/libros editados	Ratio
		Nº de ejemplares vendidos	Unidades
		Encuestas a cliente	Índice de satisfacción
	C2 Mayor disponibilidad de libros en punto de venta	Encuestas a cliente	Índice de satisfacción
	C3 Incrementar apoyo a distribuidores	Descuento a distribuidores	% respecto P.V.P.
	C4 Distribuidores satisfechos que potencien nuestros libros	Encuestas distribuidores	Índice de satisfacción

EJEMPLO DE ASOCIACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y INDICADORES

	Objetivos estratégicos	Indicadores	Valor
Perspectiva Interna	I1 Potenciar la venta de Fondo Editorial	Importe Venta Fondo/Total Venta	Ratio
	I2 Adecuar distribución inicial del libro a ventas finales	Nº ejemplares distribuidos inicialmente/Nº ejemplares finales vendidos	Ratio
	I3 Aumentar periodo de estancia en el distribuidor	Permanencia de libros en distribuidor	Días
	I4 Inversión en mínimos garantizados de calidad	Coste de Derechos / Ventas	Porcentual
		Porcentaje de amortización de los mínimos	Porcentual
		Porcentaje de dotación de mínimos	Porcentual
	I5 Inversión en publicidad	Coste de publicidad y promoción/ Ventas	Porcentual
Crecimiento del número de presentaciones de libros		Porcentual	
I6 Disminución del Stock	Rotación del stock	Días	
	Stock de fondo/ Stock total	Ratio	
	Destrucciones de stock	Euros	



EJEMPLO DE ASOCIACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y INDICADORES

	Objetivos estratégicos	Indicadores	Valor
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	L1 Conocimiento de la venta de libros por distribuidores y por tipologías	Cuestionario	Índice de conocimiento
	L2 Formación constante	Formación por empleado	horas Euros
	L3 Plantilla motivada	Días de absentismo Rotación plantilla Encuestas	Días Ratio Índice de motivación

EJEMPLO DE ASOCIACIÓN DE METAS Y INDICADORES

	Indicadores	Valor	Objetivo		
			No aceptable	Aceptable	Deseado
Perspectiva financiera	Crecimiento de las ventas	Porcentual	<10%	10-15%	>15%
	Beneficio- Dividendo	Euros	>0	0-15000	>15.000
	Ratio de liquidez	Ratio (Activo circulante/ Exigible C.P.)	>1,5	1,5-2	>2
	Flujo de Caja	Euros	<100.000	100.000	>100.000

EJEMPLO DE ASOCIACIÓN DE METAS Y INDICADORES

	Indicadores	Valor	Objetivo		
			No aceptable	Aceptable	Deseado
Perspectiva del cliente	Índice de devoluciones interanuales	porcentual	>35	30%-35%	<30%
	Libros exitosos/libros editados	Ratio	<80%	80%-85%	>85%
	Nº de ejemplares vendidos	unidades	<750 mil	800-850 mil	>850 mil
	Encuestas a cliente	Índice de satisfacción	no satisfechos	satisfechos	muy satisfechos
	Encuestas a cliente	Índice de satisfacción	no satisfechos	satisfechos	muy satisfechos
	Descuento a distribuidores	% respecto P.V.P.	>50%	50%-40%	<40%
	Encuestas distribuidores	Índice de satisfacción	no satisfechos	satisfechos	muy satisfechos

EJEMPLO DE ASOCIACIÓN DE METAS Y INDICADORES

	Indicadores	Valor	Objetivo		
			No aceptable	Aceptable	Deseado
Perspectiva Interna	Importe Venta Fondo/Total Venta	Ratio	<30%	30%-35%	>35%
	Nº ejemplares distribuidos inicialmente/Nº ejemplares finales vendidos	Ratio	<85%	85%-90%	>90%
	Permanencia de libros en distribuidor	Días	<90	90-95	>95
	Coste de Derechos / Ventas	Porcentual	>9,5	9-9,5%	<9%
	Porcentaje de dotación de mínimos	Porcentual	>12%	10-12%	<10%
	Coste de publicidad y promoción / Ventas	Porcentual	>6%	5-6%	<5%
	Crecimiento del número de presentaciones de libros	Porcentual	<18%	18-20%	>20%
	Stock de fondo/ Stock total	Ratio	>22%	20-22%	<20%
	Destrucciones de stock	Euros	<40.000	40.000	>40.000

EJEMPLO DE ASOCIACIÓN DE METAS Y INDICADORES

	Indicadores	Valor	Objetivo		
			No aceptable	Aceptable	Deseado
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Formación por empleado	horas	<30	30-40	>40
	Formación por empleado	Euros	<2.000	2.000	>2.000
	Días de absentismo por persona	días	> 5	5	< 5
	Rotación plantilla	Ratio	> 2,5	2,5	< 2,5
	Encuestas grado de motivación	Índice de motivación	no motivado	motivado	muy motivado

¿BENEFICIOS DE APLICAR LAS HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN ?



TRANQUILIDAD





CONTROL DE GESTIÓN EN EMPRESAS EDITORIALES

Nati Sánchez
Comisión de Contabilidad de Gestión



ACCID



CONTROL DE GESTIÓN EN EMPRESAS EDITORIALES

Nati Sánchez
Comisión de Contabilidad de Gestión

**MUCHAS
GRACIAS !!!!**

Nati Sánchez Aznar

Tel. 655 021 535

**nati.sanchez@nsgestio.c
om**